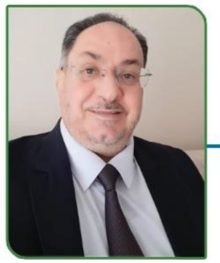



مقال

التفاوض فن الفوز



أ.د. محمد محمود كالو
جامعة أديامان

التفاوض علم وفنّ ومهارات وخبرات إنسانية تراكمية متجددة ومتطورة تمكّن كل الأطراف المتفاوضة من تحقيق أكبر قدر ممكن من المصالح والمنافع في وقت واحد وبتراضي جميع الأطراف.

فالتفاوض عملية متداخلة بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى أرضية مشتركة حول مسألة ما أو مسائل تتضمن مصالح مشتركة، أو خلافات، وتسعى الأطراف من خلالها للتوصل إلى اتفاق مقبول يتم احترامه من الأطراف المتفاوضة.

والتفاوض هو المنقذ والحل الوحيد للوصول إلى حلّ سلميّ للمشكلة أو القضية أو الصفقة المتنازع عليها، كما أن التفاوض يدعم دوام الاتصال والتواصل واستمرارية تبادل المصالح، ومن دون التفاوض يخسر الطرفان معًا، بدليل قصة الأخوين اللذيْن تشاجرا على برتقالة، حيث اختلفا على تقسيم البرتقالة، لذلك قامت الأم بتقسيم البرتقالة إلى نصفين متساويين.

فقام الأخ الأول بأكل ثمرة النصف الأول، وألقى بالقشرة في القمامة.

وقام الأخ الثاني بحفظ القشرة ليستخدمها في صناعة الكعكة، بينما ألقى بنصف ثمرتها في القمامة حيث أنه لا يحب البرتقال ولا يحتاج لثمرته، ولو كان لديهما الاستعداد للتفاوض لانتفعا كل منهما بأفضل مما حصلا عليه، فقد خسرا جزءًا من (البرتقالة الكاملة) دون تفاوض.

مما يؤكد أن التفاوض ضرورة حتمية حيث إننا بشكل طبيعي ومتكرر في حالة حوار وتفاوض دائمين طوال اليوم، نتفاوض من أجل الحصول على وظيفة، ولزيادة المرتب، ونتفاوض مع الزوجة والأبناء حول المكان المناسب لقضاء الإجازة، ونتفاوض مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ومع التجار والعملاء الشركاء ...إلخ، فحوالي 80% من أوقات الناس تستهلك في حوارات وتفاوضات متنوعة.

نشأ علم التفاوض عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة، وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية، والأدلة القرآنية حول هذا الجانب كثيرة، فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية، والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال الله تعالى: {ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ} [النحل:125]

ويمكن القول بأن جذور التفاوض الأولى وجدت مع وجود أبينا آدم عليه السلام، حيث شاء الباري سبحانه أن تبدأ حياته بابتلاء، حينما دخل في أول حوار تفاوضي مع الشيطان عندما وسوس له ولزوجته: {وَقَالَ مَا نَهَاكُمَا رَبُّكُمَا عَنْ هَٰذِهِ الشَّجَرَةِ إِلَّا أَن تَكُونَا مَلَكَيْنِ أَوْ تَكُونَا مِنَ الْخَالِدِينَ. وَقَاسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ} [الأعراف:21-20]، فكانت نتيجة هذه المفاوضة الخاسرة نزول آدم وحواء من الجنة إلى الأرض وما يحمل هذا النزول في طياته من ابتلاء.

ومن أولى الوقائع البشرية التي تظهر التفاعل الاجتماعي بين الناس هي قصة ابنيْ آدم (قابيل وهابيل)، وفي هذه القصة تصوير لما في الحياة من صراع وتعارض في المصالح حتى بين الإخوة، ما يقتضي تخفيف حدته وإزالة أسبابه ولا يكون ذلك إلا عبر الحوار والتفاوض.

والتفاوض علم حديث له أصول ومبادئ جرى تقنينها من الخبرات المتراكمة عبر العصور ابتداء من أول معاهدة سلام دولية أبرمت في التاريخ المتمثلة بـ (معاهدة قادش) بين الفراعنة والحيثيين عام 1258 قبل الميلاد، وما أعقبها من اهتمامات العلماء التي لا زالت تجري حتى يومنا هذا.

ومن أشهر عمليات التفاوض في الإسلام تلك التي أفضت إلى صلح الحديبية بين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم والمسلمين من جهة، وبين قريش من جهة أخرى، حيث قادت المفاوضات التي جرت بين الطرفين في السنة السادسة للهجرة النبوية إلى التوافق على صلح يتضمن هدنة بين الطرفين مدتها عشر سنوات، ومن أبرز المفاوضين وقتها أمير المؤمنين عثمان بن عفان وسهيل بن عمرو وشهده جميع الصحابة.

وكذلك التفاوض الذي جرى أمام النجاشي ملك الحبشة بين جعفر بن أبي طالب من جهة، وبين عبد الله بن أبي ربيعة وعمرو بن العاص من جهة أخرى لبقاء المسلمين في الحبشة.

ومن المفاوضات في التاريخ الإسلامي أيضًا تلك التي جرت بين صلاح الدين الأيوبي، وريتشارد قلب الأسد، خلال الحملة الصليبية الثالثة على الشرق (1192-1191).

التفاوض فن الفوز

مقال

أ.د. محمد محمود كالو

جامعة أديامان

والتفاوض تارة يعد فناً وموهبة، إذ قد يتفوق فيها بعض الأفراد باعتبارات شخصية أو لظروف موضوعية، وهذا ما دفع بعض الكتاب إلى القول: إن المفاوض الماهر يولَّد ولا يُصْنَع.

وتارة أخرى يعد التفاوض مهنة لها نظمها وقواعدها، وهناك من عدَّه حِرفة يزاولها الفرد لمدة طويلة، مستنداً إلى الخبرة المتراكمة لديه.

إن التحاور والتفاهم والتعاون والميل لتبني الحلول الوسط هو الأساس الذي يتركز عليه التفاوض المؤدي لفوز كلا الطرفين، فالتفاوض الناجح صفقة نتيجتها مكسب مقابل مكسب، لأن التفاوض يؤدي إلى نتائج أفضل لكلا الطرفين، لذا ألف فيليب روبنز الأستاذ في جامعة أكسفورد كتابه المشهور: (التفاوض فن الفوز).

ويعد موضوع مهارات التفاوض من المواضيع المهمة جداً، والتي تسهم كثيراً في إتمام الجولات التفاوضية لصالح من يجيد استخدامها، وبناء هذه المهارات أمر في غاية الصعوبة لأنها تحتاج إلى وقت طويل وتدريب مستمر كي تصقل هذه المهارات من خلال التجارب والخبرات المتراكمة.

أما في بداية مناورات التفاوض فيجب أن تعرف شيئاً هاماً وهو: عليك أن تطلب أكثر مما تتوقع لأنك إذا طالبت فقط ما ترجو أن تحصل عليه فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض، وهذه من البديهيات جداً لأن الظروف لن تكون مواتية لفوزك، فحينما تتمسك بما قررت الحصول عليه فإنك قد تواجه موقفاً لا يحتمل، وهو أحد أمرين لا ثالث لهما؛ وهما القبول أو الرفض، وبذلك قد تجعل الطرف الآخر يقف موقف الخسارة أو الشعور بها، بينما لو طلبت أكثر مما تتوقع فإنك ستُبقِي الطرفين بعيداً عن الإحساس أو الشعور بالخسارة، لأن الأمور ستتقارب بالتنازلات في المفاوضات، ولكن أحياناً الشخص المقابل لك لا يكون لديه المقدرة بالتفاوض، فإذا طلبت زيادة عمّا تتوقع فقد يقابل بالقبول من الطرف الآخر؛ وبذلك تكون أنت الفائز، وإن لم يحدث ذلك وتظاهرت بتقديم تنازلات للطرف الآخر فيجب أن تقدمها بمقابل شيء أياً كان قدره.

شيء آخر وهو رفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بدهشة، ويجب أن تكون هذه الدهشة والرفض ظاهراً منك كردّ فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر، وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذه الدهشة والرفض فإنه سرعان ما يبدأ في تقديم التنازلات لك؛ لذلك فإن هذه الدهشة والرفض إذا لم يبدو عليك ظاهراً للطرف الآخر؛ فإنه سيكون أقل مرونة معك، وقد يتسلل إلى نفسه الشعور بأنك على وشك الموافقة.

وقد يمكن استفادة كل هذا مما وقع لقريش في مفاوضاتهم مع النبي صلى الله عليه وسلم، اسمع إلى حبر الأمة عبد الله بن عباس رضي الله عنهما وهو يقول:

"إِنَّ قُرَيْشًا وَعَدُوا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنْ يُعْطُوهُ مَالًا، فَيَكُونَ أَغْنَى رَجُلٍ بِمَكَّةَ، وَيُزَوِّجُوهُ مَا أَرَادَ مِنَ النِّسَاءِ، وَيَطَئُوا عَقِبَهُ، فَقَالُوا لَهُ: هَذَا لَكَ عِنْدَنَا يَا مُحَمَّدُ، وَكُفَّ عَنْ شَتْمِ آلِهَتِنَا، فَلَا تَذْكُرْهَا بِسُوءٍ، فَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ، فَإِنَّا نَعْرِضُ عَلَيْكَ خَصْلَةً وَاحِدَةً، فَهِيَ لَكَ وَلَنَا فِيهَا صَلَاحٌ. قَالَ: «مَا هِيَ؟» قَالُوا: تَعْبُدُ آلِهَتَنَا سَنَةً: اللَّاتَ وَالْعُزَّى، وَنَعْبُدُ إِلَهَكَ سَنَةً، فَجَاءَ الْوَحْيُ مِنَ اللَّوْحِ الْمَحْفُوظِ بقوله تعالى: {قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ. لَا أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ. وَلَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ. وَلَا أَنَا عَابِدٌ مَا عَبَدْتُمْ. وَلَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ. لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ} [سورة الكافرون].

كما يجب ألا تقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه، ومحدّد برقم معيّن مثلاً أو هدف محدّد أي تجعله مبهماً، كأن يقدّم لك عرض فتَرُدّ عليه بأنك تريد عرضاً أفضل (والعرض الأفضل ليس معناه عرض برقم أو هدف محدد) ثم تلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات، هذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصلك رد من الطرف المقابل) فبهذا الأسلوب تلقي بالضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

وفي ختام المفاوضات، بعض المفاوضين يتعمد عدم كتابة بند معين؛ ليبدو وكأنه قد نسيَه مثلاً وهو متعمد ذلك؛ ليكون ورقة بيده لدعم موقفه، وذلك لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تحقيق مكسب أو إيقاع الطرف الآخر في حرج، فليتنبه له بحذر شديد.

وفي فن المفاوضات دائماً أصحاب الصوت العالي أو المرتفع هم أكثر الناس في تقديم التنازلات.

أما الضربة الأخيرة فهي التي تكون في الوقت الضائع، وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، والمهم في ذلك اختيار وقتها، حيث تكون في الوقت الذي تخلى فيه المفاوضون عن حذرهم وحرصهم تماماً.

ويستخدمها المفاوضون عادة في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض، وعليك عندما تُطرَح عليك مثل هذه الطلبات من شخص، مقابل أن تبتسم وبكل هدوء تقول: إن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

وينبغي التنبُّه إلى أن الوقت قيد مفروض على كل مفاوض وعليه التعامل معه بذكاء، فيعرف متى يتحدث، ومتى يتوقف، ومتى يهاجم، ومتى يتساهل، فالوقت سلاح فعال في المفاوضات، واستخدامه للضغط في التفاوض يجعلك تحصل على تنازلات أكبر.

لا شك أن إتقان فن التفاوض وتطوير المهارات التفاوضية أمر مهم ولا سيما في مجال الإدارة لارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد، وعلى الإدارة أن تأخذ في الحسبان أهمية الحوار التفاوضي في اتخذا القرارات وصولاً إلى الأهداف.

ثم إن لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف وتطلعات وآمال وأحلام، وجميعها تواجهها عقبات وصعوبات، وكلما كانت العقبات شديدة كلما زاد يأس الطرف الآخر، فحينما قامت (مارجريت تاتشر) بمفاوضات سرية مع الجيش الجمهوري الإيرلندي، ولم تغير موقفها، ورفضت كل الضغوطات، لم يكن أمام أعضاء الجيش الجمهوري المقبوض عليهم إلا الانتحار في السجن كوسيلة أخيرة لكسب تأييد البريطانيين والعالم.